

**Marzena Stor<sup>\*</sup>**

**NIEDOWARTOŚCIOWANE OBSZARY ZZL  
W KORPORACJACH MIĘDZYNARODOWYCH  
W POLSCE NA TLE INNYCH ORGANIZACJI  
W CZASIE OGÓLNOŚWIATOWEGO KRYZYSU  
GOSPODARCZEGO – WYNIKI BADAŃ  
EMPIRYCZNYCH**

**Wstęp**

Głównym celem autorki niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników badań dotyczących niedowartościowanych i często dysfunkcyjnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w jednostkach lokalnych korporacji międzynarodowych (KMN) ulokowanych w Polsce. Przedmiotem zainteresowania są zachowania oraz opinie wyrażane przez te organizacje w kwestii różnych działań odnoszących się do ZZL w powiązaniu z przyjętymi strategiami organizacyjnymi oraz ze względu na globalny kryzys ekonomiczny.

W opracowaniu podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

- 1) Jakie obszary ZZL można uznać za niedowartościowane ze względu na przyjęte strategie organizacyjne jednostek lokalnych KMN w Polsce w odpowiedzi na globalny kryzys gospodarczy?
- 2) Czy w tym kontekście można mówić o jakiś pojawiających się dysfunkcjach czy patologiach?
- 3) Jak pod tym względem wypadają jednostki lokalne KMN w Polsce w porównaniu do innych organizacji na świecie i w Polsce?

W konsekwencji realizacji celu głównego oraz celów pośrednich (wyrażonych w powyższych pytaniach) podporządkowano strukturę prezentowanej pracy. Jest ona podzielona na cztery części. Pierwsza służy ogólnemu scharakteryzowaniu w skali międzynarodowej reakcji przedsiębiorstw na ogólnoswiatowy kryzys ekonomiczny. W drugiej uwaga zostaje skupiona na zacho-

---

<sup>\*</sup> Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

waniach przedsiębiorstw w Polsce, przy czym chodzi oczywiście o zachowania stanowiące reakcje na wspomniany kryzys. W tej części zaprezentowane też zostają ogólne uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. Dwie pierwsze części stanowią zarówno tło, jak i punkt odniesienia dla rozważań podejmowanych w dalszych częściach. Część trzecia to własne wyniki badań autorki, w których podmiotem zainteresowania są jednostki lokalne KMN w Polsce, a przedmiotem zainteresowania są wspomniane niedowartościowane obszary ZZL w kontekście kryzysu. Prezentowane badania odnoszą się do 2009 roku. Czwarta, ostatnia część, to zasadnicze wnioski i krótkie podsumowanie. Tutaj wskazuje się, które z niedowartościowanych obszarów ZZL pojawiających się w praktyce KMN w Polsce można uznać za dysfunkcjonalne czy nawet patologiczne.

### **Globalne ujęcie zachowań przedsiębiorstw jako reakcji na ogólnoswiatowy kryzys ekonomiczny**

Ogólnoswiatowy kryzys gospodarczy rynków finansowych i bankowych w latach 2007-2010 wywarł w większym lub mniejszym stopniu wpływ na działalność gospodarczą niemalże każdej organizacji. Z tego też względu istotne wydaje się zadanie pytania, z jakimi problemami o zasadniczym znaczeniu zarządczym, a w tym szczególnie dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), musiały sobie radzić przedsiębiorstwa.

Analiza literatury prowadzi do wniosku, że ogólnoswiatowy kryzys ekonomiczny skłonił praktyków i teoretyków biznesu do intensywniejszego zainteresowania takimi zagadnieniami, jak [zob. też: Rendell et al., 2009, s. 2-28, Owens et al, 2010, s. 5-27]:

- konieczność zwiększenia transparentności działań biznesowych,
- potrzeba przyjmowania większego zakresu odpowiedzialności społecznej organizacji,
- kierowanie się etyką w podejmowanych działaniach,
- weryfikacja istniejących systemów wynagradzania, w szczególności ustalenia nowych relacji między tym, co jest nagradzane i jak jest nagradzane w obszarze bodźców krótkoterminowych, które nie zapewniały dotychczas należytej troski o długofalowy rozwój organizacji,
- wynagradzanie kadry menedżerskiej nie tylko za uzyskiwane wyniki w funkcjonalnych obszarach działalności firmy lub też za wkład do ogólnego wyniku organizacji, ale w znacznej mierze za takie realizowanie poszczególnych subfunkcji ZZL, które pozwala kreować pożądaną kulturę organizacyjną,
- częstsze wykorzystywanie twardych mierników produktywności organizacji oraz wyników pracy poszczególnych pracowników,

- radykalizacja elastycznych systemów pracy kreująca nowe zachowania pracowników, jak np. organizowanie własnego życia zawodowego na wzór indywidualnych biznesów w gęsto usieciowionym świecie takich biznesów,
- zmiana kultury organizacyjnej z kultury ryzyka (otwartej na podejmowanie dużego ryzyka i nagradzającej zarówno za indywidualną jak i grupową aktywność w tym zakresie) na kulturę marki (wyrażającej troskę o wizerunek firmy poprzez promowanie uczciwości, bezpieczeństwa oraz wysokiego poziomu świadomości), ale mając przy tym na względzie, że zerowa lub bardzo niska tolerancja ryzyka nie sprzyja kreatywności, innowacyjności i zwiększaniu zysków,
- wprowadzanie szerszego zakresu działań audytowych i kwartalnych sprawozdań z działalności biznesowej oraz w obszarze ZZL zamiast jedynie rocznych raportów zamykających ogólne lub fragmentaryczne procesy ewaluacyjne,
- obniżanie kosztów podróży służbowych poprzez redukcję wyjazdów zagranicznych przy jednoczesnym zwiększaniu wykorzystania nowych technologii komunikacyjnych, aby nie zniszczyć budowanego przez lata kapitału społecznego w różnych obszarach działalności,
- stosowanie alternatywnych rozwiązań względem redukcji zatrudnienia, aby nie tracić zaufania pracowników,
- opracowywanie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania talentami, szczególnie w organizacjach działających w tych sektorach gospodarki, które doznały największej recesji, a w konsekwencji spotkały się z największym odpływem utalentowanych pracowników.

Zainteresowanie tymi zagadnieniami znalazło swój wyraz zarówno w postaci licznych publikacji naukowych i popularnonaukowych, jak i wystąpień na konferencjach, kongresach czy otwartych debatach medialnych.

W tym kontekście zasadne się wydaje nawiązanie do strategii organizacyjnych i przypomnienie, że opracowywanie i wdrażanie skutecznych strategii, które pozwalają dopasować przedsiębiorstwo do zmieniających się warunków otoczenia oraz ukształtować je zgodnie z celami organizacji stanowi niezbędny warunek przetrwania w długim okresie [Z. Pierścionek, 1996, s. 7]. Co więcej, jednym z najistotniejszych czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi w określonej firmie jest właśnie jej strategia biznesowa [A. Pocztowski, 2007, s. 52]. Ale oczywiście cechy jakościowe zasobów ludzkich, obok ich cech ilościowych, powinny stanowić zasadniczy czynnik determinujący wybór strategii organizacji [Anthony et al., 1993, s. 20]. Oznacza to, że relacje między strategiami biznesowymi czy też ogólnoorganizacyjnymi a strategiami ZZL powinny być wzajemne a nie jedynie jednokierunkowe.

Związki ZZL ze strategią ogólną firmy mogą mieć rozmaity charakter [Król, 2006, s. 123]. Dla przykładu w tabeli nr 1 zamieszczono klasyczny podział

strategii ogólnych organizacji, takich, jak strategię rozwoju, stabilizacji i redukcji, którym przyporządkowano określone działania kadrowe [zob. też: T. Listwan, 2004, s. 62; M. Stor, 2008, s. 26; Z. Janowska, 2010, s. 24-25]. Nie trzeba chyba też wyjaśniać, że wybrane charakterystyki strategii ogólnej zamieszczone w tabeli mają jedynie stanowić swoistą egemplifikację i nie wyczerpują listy wszelkich możliwych rozwiązań spotykanych choćby w praktyce organizacyjnej.

**Tabela nr 1. Strategia ogólna firmy a działania w obszarze ZZL**

<b>Rodzaj strategii</b>	<b>Charakterystyka ogólnej strategii organizacyjnej</b>	<b>Wybrane działania w obszarze strategii personalnej</b>
Strategia rozwoju (wzrostu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zdobywanie nowych rynków,</li> <li>▪ wprowadzanie nowych produktów: <ul style="list-style-type: none"> <li>– nastawienie na innowację,</li> <li>– nastawienie na stałą analizę otoczenia;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pozyskiwanie i utrzymywanie kadry o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach, ustawiczny rozwój pracowników gwarantujący karierę,</li> <li>▪ motywacyjny system wynagrodzeń – za wykonywanie zadań o najwyższej jakości,</li> <li>▪ kierowanie wyzwające inicjatywę, kreatywność i autonomię;</li> </ul>
Strategia stabilizacji (utrzymania i obrony pozycji)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utrzymywanie dotychczasowej pozycji rynkowej: <ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymanie najwyższej jakości wyrobów,</li> <li>– utrzymanie swoich produktów dla swoich klientów (wykorzystanie niszy rynkowej),</li> </ul> </li> <li>▪ poszukiwanie i proponowanie dodatkowej oferty rynkowej;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach,</li> <li>▪ stały rozwój pracowników gwarantujący utrzymanie pozycji rynkowej,</li> <li>▪ motywacyjny system wynagradzania za jakość i nowe pomysły,</li> <li>▪ kierowanie wyzwające kreatywność;</li> </ul>
Strategia defensywy (redukcji kosztów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ukierunkowanie na redukcję kosztów w każdej ze sfer działalności,</li> <li>▪ restrukturyzacja wewnętrzna,</li> <li>▪ utrzymanie lub zamiana profilu działalności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utrzymanie najlepszych pracowników,</li> <li>▪ strategia ustawicznego kształcenia (nowe wyzwania),</li> <li>▪ strategia wobec zwalnianych pracowników.</li> </ul>

Źródło: Opracowano na podstawie [Z. Janowska, 2010, s. 24-25].

W tym miejscu warto też przywołać wyniki badań przeprowadzonych w Ameryce, Azji, Europie i Afryce przez Deloitte w grudniu 2009 roku. Prowadzą one do wniosku, że w czasie kryzysu w większości organizacji najważniejszym problemem o strategicznym znaczeniu była redukcja i zarządzanie kosztami, na które wskazało 57% badanych przedsiębiorstw. Na drugim miejscu pojawiło się pozyskiwanie, obsługa i zatrzymanie klientów, które zostało wskazane przez 50% firm, a na miejscu trzecim z 29% wskazaniem pojawiło się udoskonalanie produktywności. Zarządzanie kapitałem ludzkim znalazło się dopiero na piątym miejscu z 27% wynikiem, a poprzedzał je z 1 punktową różnicą procentową rozwój nowych produktów i usług [Managing talent ..., 2010b, s. 3]. Pozostałe problemy o strategicznym znaczeniu zostały zaprezentowane w tabeli nr 2.

**Tabela nr 2. Zagadnienia o strategicznym znaczeniu w grudniu 2009 roku w przedsiębiorstwach na świecie**

Rodzaj zagadnienia	% organizacji
Redukcja i zarządzanie kosztami	57
Pozyskiwanie/obsługa/zatrzymanie klientów	50
Udoskonalanie produktywności	29
Rozwój nowych produktów i usług	28
Zarządzanie kapitałem ludzkim	27
Zajmowanie się ryzykiem i wyzwaniem regulacyjnym	17
Kapitalizacja fuzji i przejęć/sprzedaży/restrukturyzacji	16
Ekspansja na nowe i globalne rynki	14
Inwestycje w innowacje/badanie i rozwój	11
Zwiększenie wykorzystania technologii	10

Źródło: [Managing talent ..., 2010b, s. 3].

Z tych samych badań dowiadujemy się także, że w obszarze stricte kadrowym największym zainteresowaniem w prawie połowie badanych organizacji cieszył się rozwój pracowników o wysokim potencjale. Zaledwie o kilka punktów procentowych mniejszym zainteresowaniem spotkał się rozwój liderów oraz kadry menedżerskiej. Z kolei w co trzeciej firmie uwagę skupiano na takich obszarach ZZL, jak przemieszczenia pracownicze do jednostek i prac o wyższym popycie na pracę, wykorzystywanie możliwości ścieżek kariery oraz elastyczne systemy pracy. Natomiast poziomy wynagrodzeń, przekierowywanie outsourceowanej uprzednio pracy do pracowników wewnątrz organizacji oraz szkolenia związane z wykonywaną pracą znajdowały się w centrum zainteresowania co czwartej firmy, a poziomy świadczeń i pakietów pracowniczych co piątej. Szczegółowe dane w tym zakresie zostały zamieszczone w tabeli nr 3.

**Tabela nr 3. Obszary ZZL o zwiększonym zainteresowaniu w 2009 roku w przedsiębiorstwach na świecie**

<b>Rodzaj obszaru</b>	<b>% organizacji</b>
Rozwój pracowników o wysokim potencjale	47
Rozwój liderów/kadry menedżerskiej	43
Przemieszczenia pracowników do jednostek i prac o wyższym popycie na pracę	32
Wykorzystywanie możliwości ścieżek kariery	32
Elastyczne systemy pracy	30
Poziomy wynagrodzeń	26
Przekierowanie outsourcowanej uprzednio pracy do pracowników wewnątrz organizacji	25
Szkolenia związane z wykonywaną pracą	25
Poziomy świadczeń i pakietów pracowniczych	20
Dodatki o charakterze uznaniowym (np. dotacje do wyżywienia, parkingu)	12
Płatne święta i wakacje	12
Refundacja opłat czesnego	11

Źródło: [Managing talent ..., 2010b, s. 7-8].

Ogólnie można zatem powiedzieć, że przedsiębiorstwa rozpatrywane w skali międzynarodowej z jednej strony zmuszone były do podejmowania takich działań, które miały na celu minimalizowanie kosztów ich działalności, ale z drugiej strony musiały czynić też pewne inwestycje w rozwój utalentowanych pracowników, aby wzmocnić swój potencjał intelektualny w trudnych czasach. Redukcję kosztów, czyli strategię defensywną organizacji, w znacznej mierze tłumaczy znaczący spadek popytu na oferowane produkty i usługi. Natomiast działania ukierunkowane na rozwój pracowników o wysokim potencjale potwierdzają zarówno potrzebę tworzenia takich rozwiązań, które zapewniają pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów w organizacji, jak i potrzebę budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa na unikatowym kapitale ludzkim. Z punktu widzenia praktyki biznesu jest to współcześnie o tyle skomplikowane, że talenty są w coraz większym stopniu mobilne, a w coraz mniejszym stopniu przywiązane do danej organizacji.

Nieco jednak dziwi, tak małe zainteresowanie przedsiębiorstw szkoleniami pracowników związanymi z wykonywaną przez nich pracą oraz refundowaniem opłat czesnego przez osoby podejmujące naukę. Tylko 20% badanych organizacji potwierdziło podejmowanie działań w zakresie szkoleń, a 11% dokonywało refundacji. Organizacje skupiały się na pracownikach o wysokim potencjale, ale przecież ich kadra nie składa się tylko z samych talentów. Biorąc pod uwagę, że w prawie 60% firm stosowano strategię redukcji kosztów, a około 30% zorientowanych było na udoskonalanie produktywności, to powstaje

pytanie, dlaczego realizacji tych strategii nie towarzyszyło w takim samym zakresie ustawiczne szkolenie pracowników na temat poszukiwania możliwości redukcji kosztów i podnoszenia produktywności na własnych stanowiskach pracy. Z prezentowanych badań dowiadujemy się także, że dla 50% organizacji strategiczne znaczenie miało zintensyfikowanie działań względem klientów, polegające na ich pozyskiwaniu, obsłudze i zatrzymywaniu. Jednak i tutaj zastosowanie odpowiednich szkoleń pracowniczych zdaje się stanowić pewien niedowartościowany obszar ZZL. Nie wydaje się, aby włączanie redukcji wydatków na wspomniane tu rodzaje szkoleń do ogólnej strategii defensywy znajdowało swoje racjonalno-ekonomiczne uzasadnienie. Rozpatrując ten problem jedynie w kategoriach finansowych, czy też czysto księgowych, ulegamy często złudnemu wrażeniu, że dokonujemy swego rodzaju oszczędności. Ale analiza ekonomiczna to też analiza utraconych szans i możliwości, a w omawianym przypadku to rezygnacja ze świadomego włączania zatrudnionych pracowników oraz możliwości wykorzystywania tkwiącego w nich potencjału do realizacji celów, które stawia sobie organizacja w czasie kryzysu gospodarczego.

#### **Wpływ międzynarodowego kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie i zachowania przedsiębiorstw w Polsce**

Dotychczasowa sytuacja w Polsce była relatywnie lepsza niż w innych krajach [T. Oleksyn, 2009, s.148], chociaż, jak pokazują badania, kadra kierownicza większości firm w Polsce uznaje ogólnoświatowy kryzys gospodarczy za jeden z istotniejszych czynników mających wpływ na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw [Kupczyk, Kubica, 2010, s. 384].

Okres silnego wzrostu gospodarczego zapoczątkowany w 2004 roku wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej kontynuowany był do połowy 2008 roku. Wzmożona aktywność gospodarcza osiągnęła maksimum w roku 2007, kiedy to wzrost PKB w skali roku wyniósł 6,8%. W drugim półroczu 2008 roku nasza gospodarka zaczęła odczuwać negatywne skutki światowego kryzysu ekonomicznego. W III kwartale tempo wzrostu spowolniło do 5,2%, a w IV kwartale do 3,2% (wobec ok. 6% w pierwszym półroczu). Ostatecznie w 2008 roku odnotowano wzrost PKB o 5,1%. Negatywne tendencje obserwowane w drugim półroczu 2008 roku były kontynuowane w ciągu trzech kwartałów roku 2009. W ostatnim kwartale 2009 roku wzrost gospodarczy przyspieszył do 3,0%, co pozwoliło na uzyskanie w całym 2009 roku wzrostu o 1,8%. Zatem sytuacja gospodarki w I półroczu w znacznej mierze zdeterminowała wyniki makroekonomiczne całego 2009 roku. Ogólnie można powiedzieć, że wszystkie wskaźniki makroekonomiczne uległy pogorszeniu. Nastąpiło spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego, odnotowano bezwzględne spadki popytu krajowego i nakładów brutto na środki trwałe oraz znaczące spowolnienie tempa

wzrostu spożycia. Zmniejszyła się produkcja przemysłowa. Istotnemu obniżeniu uległo tempo wzrostu w usługach rynkowych. Sektor usług stał się tym segmentem gospodarki, który zdecydował o wzroście PKB. Nastąpił drastyczny spadek obrotów z zagranicą. Tempo spadku eksportu było mniejsze od tempa spadku importu, co skutkowało poprawą salda bilansu handlowego. Na relację między tempem spadku eksportu i importu decydujący wpływ miała deprecjacja złotego, z jednej strony ograniczająca tempo spadku eksportu (wzrost konkurencyjności cenowej), a z drugiej podwyższająca koszty importu. W takich warunkach eksport netto stał się głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego. Odzwierciedleniem tendencji kryzysowej w globalnej gospodarce był też spadek napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do Polski w latach 2008 i 2009. Po rekordowym 2007 roku, kiedy do Polski napłynęło 16,7 mld EURO, w roku 2008 wartość FDI wyniosła 10,0 mld EURO, a w 2009 roku 8,3 mld EURO. Spadek inwestycji zagranicznych był wynikiem utrzymującej się ogólnej dekonunktury w światowej gospodarce. Obserwowane w ostatnim okresie trudności, zwłaszcza w branżach, których produkcja kierowana jest w znacznej większości na eksport, wpływały niekorzystnie na wyniki finansowe tych firm, a co za tym idzie na ich możliwości finansowania nowych inwestycji, w tym w Polsce. Warto też wspomnieć o sytuacji na rynku pracy, która kształtowała się niejednoznacznie. Co prawda zwiększyła się liczba pracujących, ale zmniejszyła się liczba zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw. Wzrosła liczba bezrobotnych i stopa bezrobocia. Istotnemu ograniczeniu uległo tempo wzrostu wynagrodzeń [A. Piątkowska et al., 2010, s. 6-9].

Jednak mimo istotnego spowolnienia, Polska, jako jedyna spośród unijnych gospodarek zdołała utrzymać się na ścieżce wzrostu gospodarczego. Decydujące znaczenie miały tu silne fundamenty i dobre długookresowe perspektywy rozwoju. Złożył się na to szereg przyczyn [Socha et al., 2009, s. 21-22]:

- Kraj nadal korzysta ze swojej wysokiej konkurencyjności jako miejsca lokowania produkcji.
- Niższe koszty produkcji niż w Europie Zachodniej. Skutkuje to przeniesieniem inwestycji do Polski.
- Duże koncerny w większym stopniu wolą zredukować produkcję w starych krajach Unii, gdzie jest ona droższa i mniej rentowna, niż w Polsce.
- W porównaniu do innych krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej Polska dysponuje dużym rynkiem wewnętrznym, a w konsekwencji jest w mniejszym stopniu uzależniona od eksportu, a ciągle rosnąca konsumpcja krajowa jest w stanie w znacznej mierze zrekompensować spadek eksportu.
- Polityka gospodarcza Polski w minionych latach charakteryzowała się większą rozważą niż w innych krajach.
- Rynek finansowy charakteryzuje się stabilnymi regulacjami, małą ilością toksycznych aktywów i zdrowymi bilansami instytucji bankowych.



- Sektor bankowy okazał się stabilny, zyskowny i stosunkowo odporny na wstrząsy, a polskie firmy i gospodarstwa domowe umiarkowanie zadłużone.
- Napływ funduszy unijnych i zwiększenie się skali finansowanych z ich pomocą inwestycji publicznych co pozwala po części zrównoważyć spadek inwestycji prywatnych przedsiębiorstw.
- Osłabienie polskiej waluty.

Podsumowując dotychczasową dyskusję można powiedzieć, że rok 2009 był najtrudniejszy dla przedsiębiorstw w Polsce. Warto zatem nieco bliżej przyjrzeć się zasadniczym problemom i działaniom, jakie pojawiły się w praktyce biznesowej w tym okresie.

Według badania przeprowadzonego przez Deloitte oraz Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK) przedsiębiorstwa przewidywały, że w 2009 roku kryzys będzie rzutował na funkcjonowanie organizacji i zarządzanie nimi w znacznie większym stopniu niż w 2008 roku. Jedna trzecia organizacji prognozowała, że będzie musiała ograniczyć podwyżki, a ponad jedna czwarta przewidywała konieczność obniżenia nakładów na rozwój pracowników. Co czwarte przedsiębiorstwo nie wykluczało redukcji wydatków na doradztwo personalne. Z kolei co piąta organizacja zamierzała przygotować się na obniżenie nakładów na świadczenia dodatkowe oraz redukcję zatrudnienia. Najmniej firm uważało, że w 2009 roku będzie szukać oszczędności poprzez obniżenie nakładów na działania retencyjne (12%) oraz obniżenie wynagrodzenia zmiennego (9%) i zasadniczego (3%). Dla porównania w tabeli nr 4 zaprezentowano zestawienie działań podjętych w czasie kryzysu w roku 2008 oraz przewidywanych na tej podstawie do realizacji na rok 2009.

**Tabela nr 4. Wpływ kryzysu finansowego na działania w zakresie ZZL w przedsiębiorstwach w Polsce w 2008 i 2009 roku**

Rodzaj działań w zakresie ZZL	% organizacji, w których podjęto wybrane działania w 2008 roku	% organizacji, w których przewiduje się wybrane działania w 2009 roku
Ograniczanie podwyżek	7	33
Obniżenie nakładów na działania związane z rozwojem pracowników	7	27
Redukcja wydatków na konsulting HR	7	26
Obniżenie nakładów na świadczenia dodatkowe	6	19
Redukcja zatrudnienia	7	19
Redukcja wydatków na rozwój systemów IT	3	17

Obniżenie nakładów na działania rekrutacyjne	7	17
Obniżenie nakładów na działania retencyjne	3	12
Obniżenie wynagrodzenia zmiennego	3	9
Obniżenie wynagrodzenia zasadniczego	1	3

Źródło: Raport Deloitte i PSZK, *Natura dobrej organizacji*. Trendy HRM w Polsce, 2009, s. 61.

Z tych samych badań dowiadujemy się także, że w ciągu roku organizacje musiały zmodyfikować znacząco swoje pierwotne zamierzenia. Wśród priorytetów poddanych w rzeczywistości realizacji w 2009 roku wymieniano działania z obszaru rozwoju pracownika i wsparcia jego kariery zawodowej. Niemal w co piątym przedsiębiorstwie wprowadzano plany sukcesji, indywidualne ścieżki karier oraz ustanawiano kadrę rezerwową. Natomiast 16% badanych firm wdrażało programy typu talent management oraz budowania pożądanego wizerunku pracodawcy. Nieco rzadziej (15%) deklarowano szkolenia pracownicze ze środków UE (zob. tabela nr 5).

**Tabela nr 5. Działania z zakresu ZZL wdrażane przez organizacje w Polsce w 2009 roku**

Rodzaj działania	% organizacji
Budowanie planu sukcesji	19
Wprowadzenie indywidualnych ścieżek karier	19
Ustanowienie kadry rezerwowej	19
Wprowadzenie formalnego systemu zarządzania karierą	18
Wprowadzenie programu talent management	16
Wdrożenie programu budowy pożądanego wizerunku pracodawcy	16
Oferowanie szkoleń dla pracowników ze środków UE	15

Źródło: Raport Deloitte i PSZK, *Natura dobrej organizacji*. Trendy HRM w Polsce, 2009, s. 18.

Z kolei z badania firmy HRM Partners wynika, że wśród obszarów ZZL, w których w 2009 roku najczęściej przeprowadzano lub już dokonano zmian, znalazły się (zob. tabela nr 6): zamrożenie lub redukcja procesów rekrutacyjnych, ograniczenie budżetów szkoleniowych, wstrzymanie bądź ograniczenie firmowych imprez i wyjazdów integracyjnych oraz redukcja pracowników o słabych wynikach [por. A. Strojek, 2009].

**Tabela nr 6. Obszary ZZL, w których najczęściej przeprowadzano zmiany w 2009 roku w Polsce**

<b>Obszar ZZL</b>	<b>% organizacji</b>
Zamrożenie lub redukcja procesów rekrutacyjnych	59
Ograniczenie budżetów szkoleniowych	42
Wstrzymanie/ograniczenie firmowych imprez i wyjazdów integracyjnych	41
Redukcja pracowników o słabych wynikach	33

Źródło: [Rynek pracy ..., 2009, s. 10].

Ciekawych wniosków dostarczają też wyniki badań przeprowadzonych przez portal Pracuj.pl. Otóż okazuje się, że w 2009 roku ponad połowa (56%) działów ZZL w przedsiębiorstwach realizowała zadania związane z planowaniem i przeprowadzaniem redukcji zatrudnienia oraz pełnieniem roli doradczej dla kierownictwa firmy. Były to zadania o największej częstotliwości wśród badanych organizacji. Na drugim miejscu znalazło się przygotowywanie planu komunikowania zmian pracownikom pozostającym w firmie, na które wskazało 33% respondentów. Outplacement znalazł się na trzeciej pozycji z 20% wskazaniem, co świadczy o tym, że jedynie co piąta firma realizowała programy ochronne dla zwalnianych pracowników. Najbardziej niepokojące jest jednak to, że w niewiele mniejszym odsetku firm (18%) pracownicy działu ZZL w ogóle nie byli angażowani do partycypowania w zmianach zachodzących w firmie, a w 17% przedsiębiorstw ich rola ograniczała się jedynie do formalnego wręczenia wypowiedzeń na polecenie kierownictwa (zob. tabela nr 7).

**Tabela nr 7. Zadania wykonywane przez działu ZZL w 2009 roku w Polsce**

<b>Rodzaj zadania</b>	<b>% organizacji</b>
Udział w planowaniu i przeprowadzaniu redukcji zatrudnienia w firmie, pełnienie roli doradczej dla kierownictwa firmy	56
Przygotowanie planu komunikowania zmian pracownikom, którzy nadal pracują	33
Przygotowanie programu ochronnego dla zwalnianych pracowników (outplacement)	20
Przedstawiciele działu ZZL nie byli angażowani w zmiany zachodzące w firmie	18
Wyłącznie przeprowadzanie redukcji zatrudnienia na polecenie kierownictwa, „wręczanie wypowiedzeń” bez funkcji doradczej	17

Źródło: [Wyzwania HR ..., 2009, s. 7].

Wyniki omawianych badań prowadzą też do wniosku, że pracownicy działów ZZL nie mogli przebić się do świadomości kadry kierowniczej z potrzebą realizowania również innych działań, które w ich opinii mają zasadnicze znaczenie w sytuacji redukcji zatrudnienia. Wystarczy bowiem porównać wskaźniki uzyskane z badania opinii przedstawicieli działów ZZL na temat rodzaju i ważności zadań, które powinny być wykonywane w czasie redukcji zatrudnienia (zob. tabela nr 8) ze wskaźnikami rzeczywiście realizowanych działań w organizacjach (tabele nr 3-6).

**Tabela nr 8. Najważniejsze zadania działów ZZL w sytuacji redukcji zatrudnienia w opinii pracowników tych działów w Polsce**

Rodzaj zadania	% organizacji
Komunikacja wewnętrzna w procesie zmian	77,6
Motywowanie pracowników, którzy nadal pracują	76,6
Budowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, mimo konieczności redukcji zatrudnienia	64,1
Outplacement (program ochronny) jako wsparcie dla zwalnianego pracownika przez dotychczasowego pracodawcę	50,3
Zaplanowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacji zatrudnienia od strony administracyjnej	43,9

Źródło: [Wyzwania HR ..., 2009, s. 9].

Podsumowując dotychczasowe ustalenia można powiedzieć, że w związku z kryzysem gospodarczym przedsiębiorstwa rozpatrywane w poprzedniej części artykułu w skali międzynarodowej musiały się zmagać z problemami zarządczymi, a w tym szczególnie dotyczącymi zasobów ludzkich, o znacznie szerszym zakresie i często drastyczniejszych konsekwencjach zarówno dla zatrudnionych pracowników jak i samych organizacji w porównaniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Te ostatnie, jak dowodzą cytowane badania, co prawda również znalazły się w obszarze znaczącego oddziaływania skutków kryzysu na świecie, ale ich indywidualne atuty konkurencyjności oraz ogólna sytuacja gospodarcza Polski nie wymagały w skali ogólnokrajowej podejmowania tak wielu i tak trudnych decyzji o tak „bolesnych” skutkach dla pracowników i zatrudniających ich przedsiębiorstw. Ogólnie można powiedzieć, że działania w zakresie ZZL nie były jedynie determinowane strategiami defensywnymi, ale też strategiami stabilizacji.

Jednakże to co niepokoi to nieproporcjonalnie wysokie skupianie się na pracownikach, których kwalifikacje oraz usytuowanie organizacyjne umożliwiają opracowywanie dla nich indywidualnych ścieżek kariery, czy też włączanie ich do kadry sukcesorów, w stosunku do raczej niskiego zainteresowania pracownikami, którzy nie posiadają takich możliwości i zwykle stanowią hierarchicznie najniższą kategorię pracowników wykonawczych

w organizacji. Zatem zachowania organizacji w Polsce są pod tym względem podobne do zachowań innych organizacji na świecie.

Jeszcze inny wniosek, jaki można wysunąć z prezentowanych wyników badań jest taki, że planowaną redukcję wynagrodzeń często starano się zastąpić redukcją budżetów szkoleniowych. Takie ograniczenia były podejmowane w blisko co drugiej firmie. Mając na względzie fakt, wysokość wynagrodzeń jest wciąż w Polsce jednym z najważniejszych czynników o dużej sile motywującej, z pewnością takie postępowanie przedsiębiorstw zdaje się być racjonalnie uzasadnione. Jednakże zapomina się często przy tym, że pracownicy potrzebują też informacji na temat ogólnej kondycji finansowej firmy oraz działań, jakie zamierza ona podjąć w związku z kryzysem na świecie i wyjaśnienia dlaczego akurat takie działania są planowane. W konsekwencji w sytuacji braku stosownej informacji nawet pozawynagrodzeniowe oszczędności w firmie oraz nieliczne zwolnienia pracowników o wyraźnie słabych wynikach pracy były często interpretowane przez zatrudnionych jako zła kondycja finansowa przedsiębiorstwa, co z kolei skłaniało – tak na wszelki wypadek – do poszukiwania pracy u innych pracodawców. Można zatem powiedzieć, że motywowanie i troska o morale pracowników na najniższych szczeblach wykonawczych, wewnętrzna komunikacja z pracownikami oraz budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród osób zatrudnionych stanowiły trzy główne obszary niedowartościowanych działań w zakresie ZZL oraz ich negatywnych skutków dla funkcjonowania organizacji.

#### **Działania podejmowane przez jednostki lokalne korporacji międzynarodowych w Polsce w związku z kryzysem gospodarczym**

Badania empiryczne, do których odnosi się ta część artykułu, a w których uczestniczyła jego autorka, były przeprowadzane w ramach większego projektu badawczego nt. Zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL): praktyki stosowane w zagranicznych jednostkach korporacji międzynarodowych (KMN) usytuowanych w Europie Środkowej i Wschodniej. Rok 2009. Projekt miał charakter międzynarodowy i obejmował 12 krajów: Austrię, Bułgarię, Chorwację, Czechy, Estonię, Węgry, Litwę, Rumunię, Polskę, Serbię, Słowację i Słowenię. Finansowany był przez Rząd węgierski i koordynowany przez prof. Józsefa Poora z Uniwersytetu w Pécsu. Funkcję doradców naukowych pełnili prof. Chris Brewster z Henley College w Wielkiej Brytanii oraz prof. Allen Engle z Eastern Kentucky University w Stanach Zjednoczonych. Za badania w Polsce była odpowiedzialna dr Marzena Stor – jak już wspomniano autorka niniejszej pracy – oraz dr Adam Suchodolski, oboje z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Głównym celem projektu było ustalenie, jakie działania ze względu na ogólnoświatowy kryzys gospodarczy były podej-

mowane w zagranicznych jednostkach KMN<sup>1</sup> w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

W Polsce w pierwszej fazie projektu udało się przebadać 73 jednostki KMN. Siedziby tych organizacji umiejscowione były w następujących krajach: Irlandii, Szwecji, Holandii, Hiszpanii, Kanadzie, Finlandii, Danii, Niemczech, Austrii, Japonii, USA, Francji, Korei Południowej, Włoszech, Norwegii, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii oraz Polski. Badane jednostki prezentowały różne rodzaje i typy działalności, wymieniając choćby: usługi finansowe, ubezpieczenia, bankowość, budownictwo, nieruchomości, fmcg, przemysł farmaceutyczny, handel, remonty maszyn przemysłowych, motoryzacja, przetwórstwo spożywcze, usługi transportowe, transport kolejowy, lotnictwo, produkcja sprzętu IT, przemysł chemiczny, przemysł ciężki, konsulting, outsourcing itd.. Wielkość tych organizacji, mierzona liczbą zatrudnionych, była bardzo różnorodna, najmniejsza miała 4 pracowników, a największa 8530.

Badania zostały przeprowadzone w XII. 2009 roku i I. 2010. Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankiety w formie papierowej i elektronicznej oraz wywiady uzupełniające z kadrą kierowniczą różnych obszarów funkcjonalnych organizacji.

Pytania badawcze, do których nawiązuje treść niniejszego opracowania, zostały sformułowane w następujący sposób:

- 1) Jakie strategie ogólnorganizacyjne są stosowane przez jednostki lokalne KMN w Polsce w kontekście globalnego kryzysu gospodarczego?
- 2) Jakie czynniki w ocenie badanych organizacji stanowią ich atuty konkurencyjności?
- 3) Czy istnieją w tym zakresie jakieś różnice między organizacjami ze względu na realizowane przez nie strategie?
- 4) Z jakimi problemami o istotnym znaczeniu w obszarze ZZL musiały sobie radzić badane jednostki?
- 5) Jakie problemy uznano za mniej ważne?
- 6) Czy występują jakieś różnice między organizacjami w ocenie istotności pojawiających się problemów ze względu na realizowane strategie organizacyjne?
- 7) W jaki sposób pozyskiwane są indywidualne kompetencje w zakresie ZZL?
- 8) Jaka jest ocena ich ważności w opinii badanych przedsiębiorstw?
- 9) Czy istnieją jakieś różnice w formułowanych ocenach ze względu na realizowane przez przedsiębiorstwa strategie?

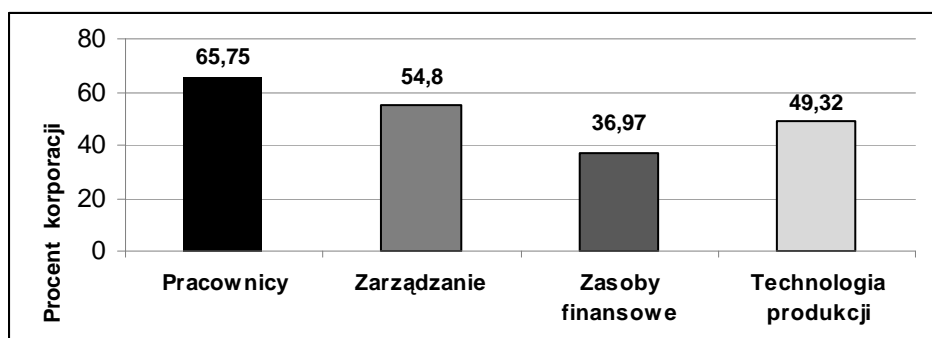
---

<sup>1</sup> Korporacja międzynarodowa (KMN) — podmiot gospodarczy, którego poszczególne części składowe (elementy struktury organizacyjnej) zlokalizowane są w więcej niż w jednym państwie [Stor, 2010, s. 701].

10) Jakie obszary w zakresie ZZL należy uznać za niedowartościowane w kontekście wyrażanych opinii i podejmowanych działań przez badane jednostki KMN?

Analiza zgromadzonego materiału badawczego prowadzi do wniosku, że prawie połowa jednostek lokalnych KMN (34 z 73) stosowała strategię rozwoju rynku, a 10 kolejnych organizacji stosowało strategię mieszaną, tj. zarówno rozwoju rynku (wzrostu) jak i redukcji (defensywy). Z kolei strategia stabilizacji była stosowana w 7 przedsiębiorstwach, a redukcji (łącznie z outsourcingiem) w 22. Natomiast co do czynników konkurencyjności, to z punktu widzenia ZZL pewne zadowolenie budzi fakt, że wśród różnych czynników uznanych za atuty konkurencyjności korporacji międzynarodowych w Polsce w czasie kryzysu w 2009 roku na pierwsze miejsce wysuwają się pracownicy (zob. wykres nr 1). Wskazało na nie prawie 66% badanych organizacji. Na drugim miejscu znalazło się zarządzanie (55%), a na kolejnych technologia produkcji (49%) oraz zasoby finansowe (37%).

**Wykres nr 1. Samoocena atutów konkurencyjności jednostek lokalnych korporacji międzynarodowych w Polsce ogółem w czasie kryzysu w 2009 roku**



Źródło: Badania własne.

Analizując czynniki konkurencyjności ze względu na przyjęte w KMN strategie ogólne można powiedzieć, że w organizacjach zorientowanych na (zob. tabela nr 9):

- rozwój rynku na pierwszym miejscu stawiano na pracowników, na drugim na zasoby finansowe, a na trzecim ex aequo zarządzanie i technologię produkcji,
- wzrost i redukcję na pierwszym miejscu pojawiała się technologia produkcji, na drugim zarządzanie, na trzecim pracownicy, a na czwartym zasoby finansowe,
- stabilizację pierwsze miejsce przypisywano zarządzaniu, drugie technologii produkcji, trzecie pracownikom, a czwarte zasobom finansowym,

- redukcję i outsourcing najważniejsi byli pracownicy, potem wskazywano na zarządzanie, a w następnej kolejności na technologie produkcji i zasoby finansowe.

**Tabela nr 9. Samoocena czynników konkurencyjności KMN wg przyjętej strategii ogólnorganizacyjnej**

Rodzaj strategii organizacji	Liczba firm (N=73)	Czynniki konkurencyjności – liczba wskazań			
		Pracownicy	Zarządzanie	Zasoby finansowe	Technologia produkcji
Wzrost + redukcja	10	5	7	3	8
Stabilizacja	7	2	6	1	3
Rozwój rynku	34	26	15	19	15
Redukcja/outsourcing	22	15	12	4	10
Razem	73	48	40	27	36

Źródło: Badania własne.

W badaniach starano się też ustalić, z jakimi problemami o istotnym znaczeniu w obszarze ZZL musiały sobie radzić KMN w Polsce. Zastosowano pięciostopniową skalę oceny do wielokrotnego wyboru określonych zagadnień, którą wraz ze szczegółowymi wynikami badań zamieszczono na wykresie nr 2. Dokonując natomiast pewnej syntezy można powiedzieć, że w całej próbie badawczej hierarchia problemów ze względu na znaczny stopień ich istotności (łącznie: krytyczne, bardzo ważne i ważne) oraz częstotliwość występowania (odsetek firm) wyglądała następująco:

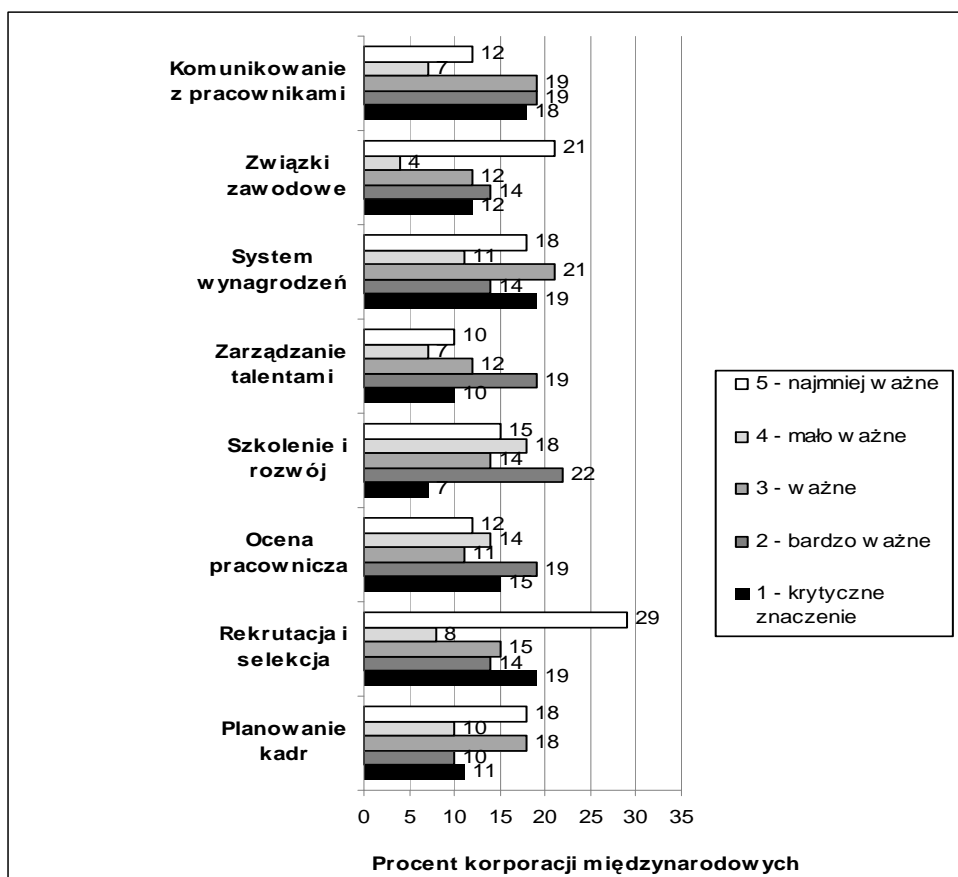
- 1) komunikowanie z pracownikami – 56%,
- 2) system wynagrodzeń – 54%,
- 3) rekrutacja i selekcja – 48%,
- 4) ocena pracownicza – 45%,
- 5) szkolenie i rozwój – 43%,
- 6) zarządzanie talentami – 41%,
- 7) planowanie kadr – 39%,
- 8) związki zawodowe – 38%.

Natomiast problemy, które KMN uznały jako mało ważne lub najmniej ważne tworzą następującą kolejność wg częstotliwości ich występowania:

- 1) rekrutacja i selekcja – 37%,
- 2) szkolenie i rozwój – 33%,
- 3) system wynagrodzeń – 29%,
- 4) planowanie kadr – 28%,



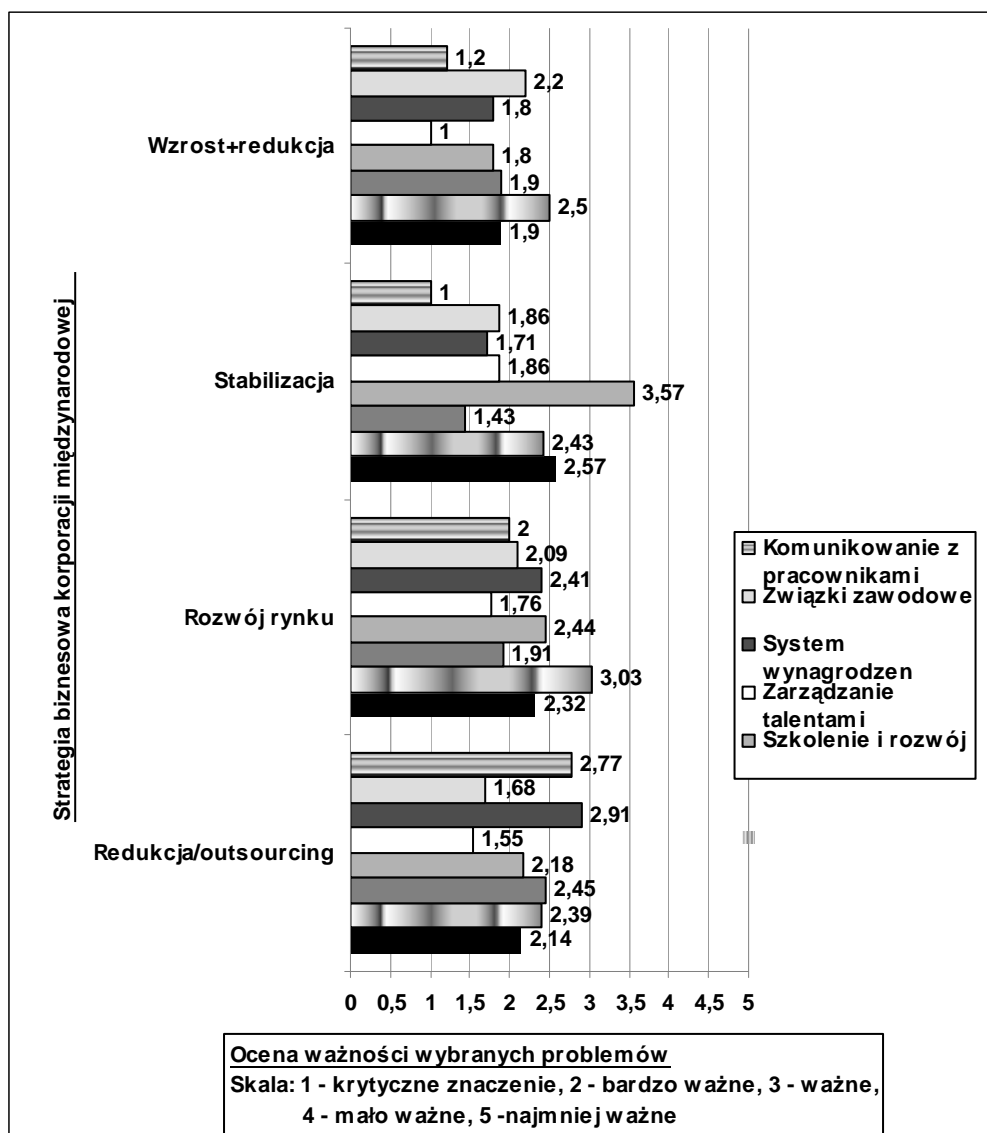
- 5) ocena pracownicza – 26%,
- 6) związki zawodowe – 25%,
- 7) komunikowanie z pracownikami – 19%,
- 8) zarządzanie talentami – 17%.



Wykres nr 2. Problemy pojawiające się w korporacjach międzynarodowych w Polsce ogółem w obszarze ZZL w czasie kryzysu w 2009 roku

Źródło: Badania własne.

Uśredniając oceny dotyczące ważności wybranych problemów ZZL w 2009 roku i analizując je ze względu na stosowane strategie ogólnooorganizacyjne KMN w Polsce, dochodzi się do wniosku, że (zob. wykres nr 3):



Wykres nr 3. Średnie ocen wybranych problemów ZZZ ze względu na strategię biznesowe korporacji międzynarodowych w Polsce w czasie kryzysu w 2009 roku  
 Źródło: Badania własne.

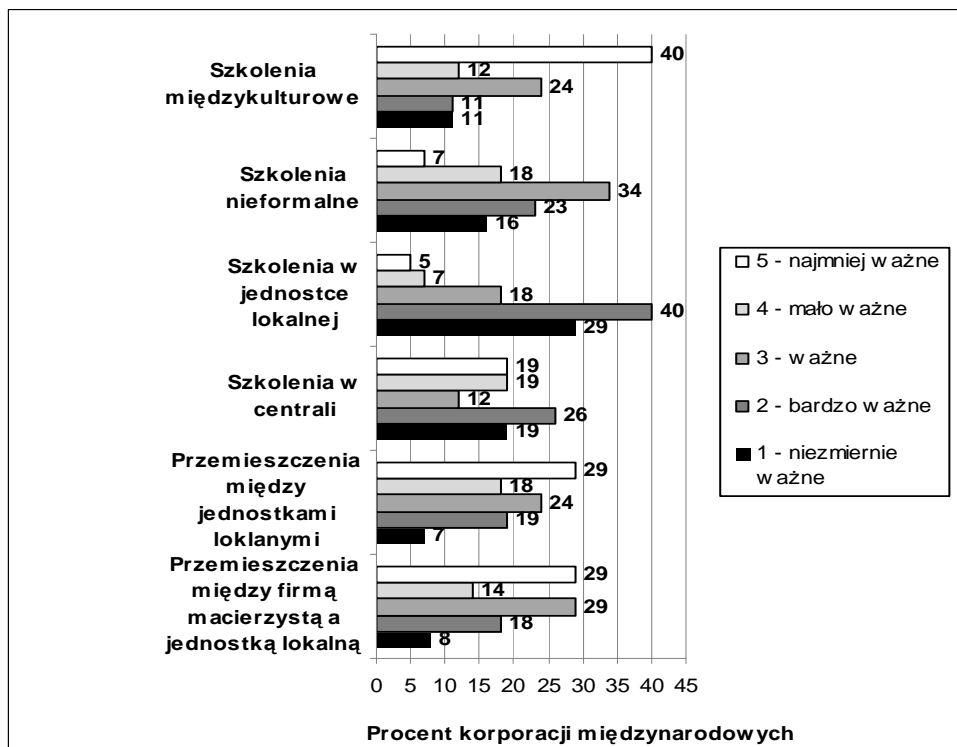
- W organizacjach zorientowanych jednocześnie na wzrost i redukcję krytyczne znaczenie miało komunikowanie się z pracownikami (1,2) oraz zarządzanie talentami (1,0). Bardzo ważne były natomiast takie problemy, jak system wynagrodzeń (1,8), szkolenie i rozwój (1,8), planowanie kadr (1,9) oraz ocena pracownicza (1,9). Nieco mniej ważne okazały się rekrutacja i selekcja (2,5).
- Kiedy stosowano strategię stabilizacji, to krytyczne znaczenie przybierało komunikowanie się z pracownikami (1,0) oraz ocena pracownicza (1,43). Za bardzo ważne uznano z kolei takie problemy, jak system wynagrodzeń (1,71), relacje ze związkami zawodowymi (1,86), zarządzanie talentami (1,86) oraz rekrutację i selekcję (2,43). Ważne było natomiast planowanie kadr (2,57), a najmniej ważne szkolenie i rozwój (3,57).
- W sytuacji stosowania strategii rozwoju rynku żaden z wymienionych problemów kadrowych nie został oceniony jako posiadający krytyczne znaczenie. Bardzo ważne znaczenie przypisano jednak zarządzaniu talentami (1,76), ocenie pracowniczej (1,91), komunikowaniu z pracownikami (2,0) oraz relacjom ze związkami zawodowymi (2,09). Nieco mniejsze znaczenie, ale ocenione jako bardzo ważne, miało natomiast planowanie kadr (2,32), systemy wynagrodzeń (2,41), a także szkolenie i rozwój (2,44). Najniższą ocenę uzyskały rekrutacja i selekcja (3,03), chociaż ten problem uznano generalnie za ważny.
- Żaden problem kadrowy nie miał również krytycznego znaczenia w organizacjach stosujących strategię redukcji połączonej z outsourcingiem. Jednak za bardzo ważne uznano tutaj zarządzanie talentami (1,55), relacje ze związkami zawodowymi (1,68), planowanie kadr (2,14), szkolenie i rozwój (2,18), rekrutację i selekcję (2,39) oraz ocenę pracowniczą (2,45). Na kolejnym miejscu, ocenione jako ważne, znalazły się takie problemy jak komunikowanie z pracownikami (2,77) oraz system wynagrodzeń (2,91).

W badaniach podjęto też próbę ustalenia, jak organizacje oceniają wykorzystywane w praktyce sposoby pozyskiwania indywidualnych kompetencji w zakresie ZZL. Podobnie jak poprzednio, zastosowano pięciostopniową skalę oceny do wielokrotnego wyboru określonych zagadnień, którą wraz ze szczegółowymi wynikami badań zamieszczono na wykresie nr 4. Ogólny wniosek, jaki wysnuwa się z analizy zebranego materiału badawczego jest taki, że w całej próbie badawczej hierarchia sposobów pozyskiwania tych kompetencji ze względu na znaczny stopień ich istotności (łącznie: niezmiernie i bardzo ważne oraz ważne) przy jednoczesnym uwzględnieniu częstotliwości ich występowania (odsetek firm) wyglądała następująco:

- 1) szkolenia w jednostce lokalnej – 87%,
- 2) szkolenia nieformalne – 73%,
- 3) szkolenia w centrali KMN – 57%,
- 4) przemieszczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną – 55%,
- 5) przemieszczenia między jednostkami lokalnymi – 50%,
- 6) szkolenia międzykulturowe – 46%.

Natomiast sposoby pozyskiwania kompetencji w zakresie ZZL, które KMN uznały jako mało ważne lub najmniej ważne tworzą następującą kolejność wg częstotliwości ich występowania:

- 1) szkolenia międzykulturowe – 52%,
- 2) przemieszczenia między jednostkami lokalnymi – 42%,
- 3) przemieszczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną – 43%,
- 4) szkolenia w centrali – 38%,
- 5) szkolenia nieformalne – 25%,
- 6) szkolenia w jednostce lokalnej – 12%.

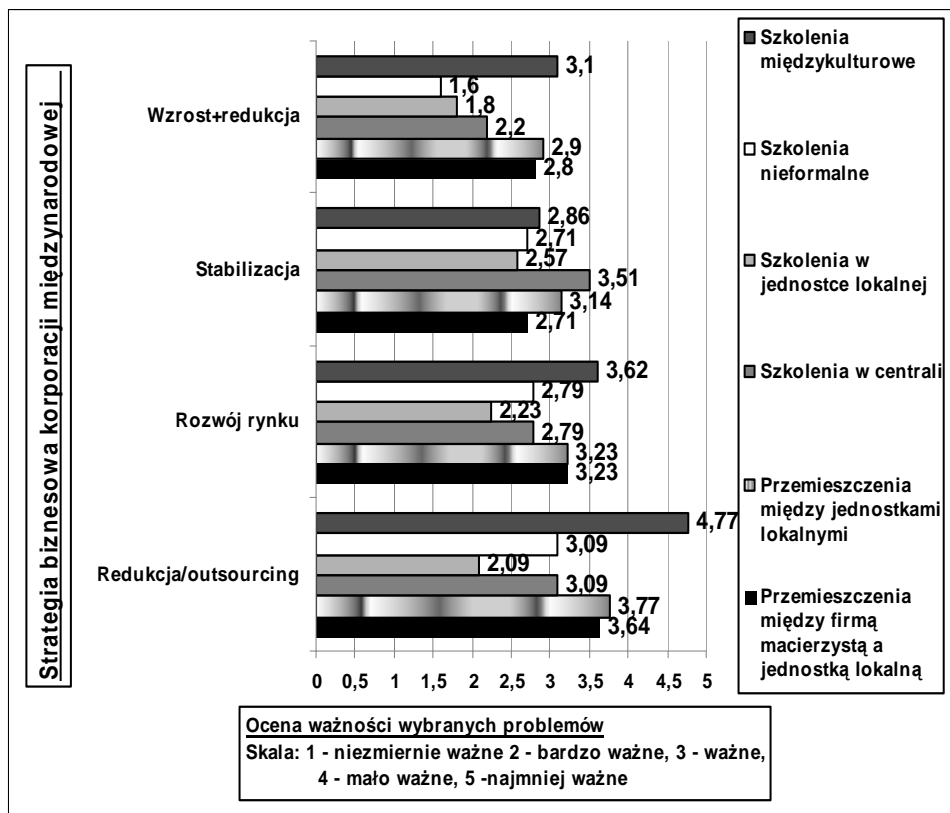


**Wykres nr 4. Ocena sposobów pozyskiwania indywidualnych kompetencji w zakresie ZZL w korporacjach międzynarodowych w Polsce ogółem w czasie kryzysu w 2009 roku**

Źródło: Badania własne.

Uśredniając oceny dotyczące sposobów pozyskiwania indywidualnych kompetencji w zakresie ZZL w 2009 roku i analizując je ze względu na stosowane strategie ogólnorganizacyjne KMN w Polsce, dochodzi się z kolei do następujących wniosków (zob. wykres nr 5):

- Żaden z badanych sposobów pozyskiwania kompetencji nie został oceniony w badanych organizacjach jako niezmiernie ważny. Blisko tej oceny były jedynie szkolenia nieformalne (1,6) pojawiające się w organizacjach zorientowanych jednocześnie na wzrost i redukcję. W tych samych organizacjach za bardzo ważne uznano szkolenia w jednostce lokalnej (1,8) oraz szkolenia w centrali korporacji międzynarodowej (2,2). Ważne były natomiast przenieśczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną (2,8) oraz przenieśczenia między jednostkami lokalnymi (2,9). Najniżej, ale jako ważne, zostały ocenione szkolenia międzykulturowe (3,1).



Wykres nr 5. Średnie ocen sposobów pozyskiwania indywidualnych kompetencji w zakresie ZZL ze względu na strategię biznesową korporacji międzynarodowych w Polsce w czasie kryzysu w 2009 roku

Źródło: Badania własne.

- W organizacjach stosujących strategię stabilizacji nie tylko żaden z wymienionych sposobów pozyskiwania kompetencji nie został oceniony jako niezmiernie ważny, ale żaden też nie został uznany za bardzo ważny. Z wyjątkiem szkoleń w centrali, które oceniono jako ważne, pozostałe oceniono jako mało ważne: szkolenia w jednostce lokalnej (2,57), szkolenia nieformalne (2,71), przemieszczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną (2,71), szkolenia międzykulturowe (2,86), przemieszczenia między jednostkami lokalnymi (3,14).
- W organizacjach ukierunkowanych na rozwój rynku tylko jeden ze sposobów uznano za bardzo ważny, tj. szkolenia w jednostce lokalnej (2,23). Podobnie tylko jeden ze sposobów oceniono jako mało ważny, tj. szkolenia międzykulturowe (3,62). Pozostałe elementy wyboru, które poddano ocenie uznano za ważne: szkolenia nieformalne (2,79), szkolenia w centrali (2,79), przemieszczenia między jednostkami lokalnymi (3,23), przemieszczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną (3,23).
- W sytuacji, kiedy stosowano strategię redukcji połączone z outsourcingiem najwyżej oceniano szkolenia w jednostce lokalnej (2,09), ale nie była to jednocześnie ocena najwyższa z możliwych. Takie szkolenia uznano co prawda za bardzo ważne, ale – przypomnijmy – żaden z badanych sposobów pozyskiwania kompetencji nie został oceniony w badanych organizacjach jako niezmiernie ważny. Na dalszym miejscu, z oceną ważne, pojawiają się szkolenia nieformalne (3,09) i szkolenia w centrali. Za mało ważne uznano natomiast przemieszczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną (3,64) oraz przemieszczenia między jednostkami lokalnymi (3,77). Ze wszystkich badanych podmiotów w tego typu organizacjach po raz pierwszy pojawia się najniższa ocena, czyli uznanie jakiegoś sposobu pozyskiwania kompetencji za najmniej ważny, i dotyczyła ona szkoleń międzykulturowych.

W podsumowaniu ustaleń dokonanych w tej części artykułu wydawałoby się, iż zasadne jest sformułowanie takiej oto konkluzji, że zasoby ludzkie są uznawane w większości przedsiębiorstw za najważniejszy czynnik determinujący pozycję konkurencyjną badanych organizacji. Oto bowiem wskazało na niego prawie 70% respondentów. Analizując jednak zgromadzone dane badawcze na nieco większym poziomie szczegółowości, dochodzi się do wniosku, że taką średnią zawyżają organizacje stosujące strategię rozwoju rynku oraz redukcji i outsourcingu. W przekonaniu autorki niniejszego artykułu to właśnie człowiek i jego możliwości budują prawdziwą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, a zatem powstaje pytanie, czy firmy zorientowane w swoich strategiach jednocześnie na wzrost i redukcję oraz na stabilizację nie doceniają swoich zasobów ludzkich czy też może ocena jakościowa tych zasobów jest bardzo niska. Jakakolwiek by nie była odpowiedź na to pytanie, to wniosek jest

taki: te organizacje w przeszłości bądź też obecnie nie zadbały w odpowiedni sposób o rozwijanie i wykorzystywanie potencjału swoich pracowników, a jeżeli towarzyszy temu przekonanie, że pracownicy nie są najważniejsi – to tym gorsza ocena tych firm.

Jednym z problemów o istotnej wadze, z jakim musiały borykać się jednostki KMN w Polsce było komunikowanie się z pracownikami. Pamiętajmy, że chodzi o komunikację w czasach kryzysu, o komunikację, która ma podnosić morale zatrudnionych i mimo pogarszającej się sytuacji gospodarczej motywować do pracy i objaśniać wszelkie zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwie. Z wywiadów przeprowadzanych z kadrą kierowniczą badanych jednostek wiadomo, że tego rodzaju działania były stosunkowo rzadkie. W konsekwencji wielu pracowników interpretowało swoją sytuację w przedsiębiorstwie jako niepewną i rozpoczynało poszukiwanie pracy poza nim. Zatem poziom fluktuacji rósł. Obszar komunikowania się z pracownikami należy uznać za szczególnie niedowartościowany w tych jednostkach KMN, w których stosowano strategię redukcji połączonej z outsourcingiem. Organizacje w swojej hierarchii ważności pojawiających się problemów, którym trzeba stawić czoła, postawiły komunikowanie na przedostatnim miejscu.

Z ankiet dowiadujemy się też, że w ponad połowie badanych organizacji ważnym problemem były też systemy wynagrodzeń. Często wskazywano na konieczność zamrażania podwyżek czy nawet redukowania wysokości indywidualnych wynagrodzeń. Jednak dopiero wywiady pozwoliły zrozumieć, że ten problem miał bardzo szczególny charakter. Otóż bywało bowiem tak, i nie stanowiło to pojedynczych przypadków, że polskim pracownikom w jednostce lokalnej w Polsce obniżano wynagrodzenia, ale jednocześnie wypracowane przez nich zyski transferowano do centrali lub innych jednostek zagranicznych, zwykle ulokowanych w Europie Zachodniej ze względu na pogarszającą się ich kondycję finansową. Takie działania były nie tylko bardzo negatywnie oceniane przez polskich pracowników, ale wpływały na nich demotywująco, tym bardziej, że nawet nikt z nimi na ten temat nie rozmawiał.

Badane jednostki wskazywały też na problemy pojawiające się w obszarze rekrutacji i selekcji. Najczęściej chodziło o trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy, a niekiedy niektóre stanowiska pozostawały bez obsady przez bardzo długi okres czasu. Wydaje się, że nie potrafiąco tutaj sobie poradzić w sytuacji, kiedy od wejścia Polski do UE nastąpił silny odpływ pracowników do krajów zachodnich. Przedsiębiorstwa nie wypracowały mechanizmów dostosowawczych do nowych warunków na rynku pracy i wykorzystywane przez nich dotychczas metody i techniki rekrutacyjne i selekcyjne okazywały się mało skuteczne w przyciąganiu utalentowanych pracowników do organizacji. Badania pokazują też, w organizacjach stosujących jednocześnie strategię wzrostu i redukcji w niewystarczającym stopniu wykorzystywane były narzędzia związane z rekrutacją i selekcją do dokonywania

wewnętrznych przemieszczeń pracowników. Często likwidacja jednych stanowisk (strategia redukcji) i tworzenie nowych (strategia wzrostu) traktowane były jako działania niekompatybilne, jako takie, które nie mają ze sobą nic wspólnego.

Ocena pracownicza to kolejny z najczęściej pojawiających się problemów. Formalnie organizacje wskazywały, że największą trudność stanowi zachęcanie pracowników do aktywnego i otwartego uczestnictwa w procesie oceny. Ale tutaj znowu dowiadujemy się z wywiadów, że o ile w przeszłości wyniki oceny były zwykle skorelowane z wynagrodzeniami oraz szkoleniami i rozwojem, to obecnie budżety tych dwóch rodzajów działań zostały w znacznym stopniu zredukowane. Pracownicy obawiali się, że w sytuacji kryzysu gospodarczego, który szczególnie dotknął inne jednostki zagraniczne ich firmy, ocena pracownicza może zostać wykorzystana jako narzędzie zwalniania pracowników. Można zatem powiedzieć, że w wielu przypadkach ocena pracownicza nabrała dysfunkcjonalnego charakteru.

W organizacjach stosujących strategię rozwoju rynku oraz stabilizacji na ostatnim miejscu wśród problemów, które organizacje uznawały za ważne, pojawiały się szkolenia i rozwój. Należy uznać, że jest to obszar niedoceniany. Powstaje bowiem zasadnicze pytanie, to w jaki sposób przedsiębiorstwa chcą realizować swoje strategie, skoro nie szkolą pracowników w kontekście nowych uwarunkowań gospodarczych?

Pewne zdziwienie budzi też fakt, że żaden z wymienianych sposobów pozyskiwania kompetencji w zakresie ZZL nie został oceniony w badanych organizacjach jako najważniejszy. Nasuwa się zatem kolejne pytanie, a mianowicie o zdolności organizacji do priorytetowej analizy planowanych i realizowanych działań ukierunkowanych na przyrost wiedzy i umiejętności własnych pracowników.

Przechodząc zatem do podsumowania ustaleń dokonanych w zakresie sposobów pozyskiwania kompetencji należy zauważyć, że w jednostkach KMN, które były zorientowane jednocześnie na wzrost i redukcję, obszarem, którym wydaje się być niedocenianym są szkolenia międzykulturowe, mając na względzie fakt, że wyżej od tych szkoleń oceniono przemieszczenia zarówno między centralą korporacji i jej jednostką lokalną, jak i między różnymi jednostkami lokalnymi. Jak dowodzą liczne badania prezentowane w literaturze oraz przykłady, które podają same przedsiębiorstwa z ich praktyki biznesowej, często warunkiem podnoszenia kompetencji w drodze przemieszczeń zagranicznych jest właśnie wiedza dotycząca obcej kultury oraz umiejętności funkcjonowania w tej kulturze.

Z kolei w organizacjach stosujących strategię stabilizacji za niedowartościowany sposób pozyskiwania kompetencji należy uznać szkolenia w jednostce lokalnej, które w ocenie badanych były mało ważne i znalazły się w ich hierarchii ważności po szkoleniach w centrali uznanych z kolei za ważne.



W przekonaniu autorki niniejszej pracy ten sposób pozyskiwania wiedzy należy uznać za niedowartościowany, gdyż wygląda na to, iż przedsiębiorstwa przyjęły, iż w kontekście realizowanej strategii stabilizacji to właśnie centrala zapewni właściwy pod względem jakości poziom wiedzy i umiejętności. Zapominano często przy tym, że w polskich warunkach mamy od czynienia z nieco innymi uwarunkowaniami gospodarczymi w kontekście globalnego kryzysu ekonomicznego, a zatem standaryzowanie wiedzy w centrali z intencją transferowania jej do jednostek lokalnych poprzez szkolenia organizowane w siedzibie KMN może okazać się mało skuteczne. I tutaj znowu z wywiadów, przy tym często nieformalnych, dowiadujemy się, że takie szkolenia były przez pracowników często traktowane jak możliwość odwiedzenia innego kraju, a przydatność samego szkolenia i zawieranych w nim treści bywała oceniana jako mało znacząca, a niekiedy nawet nieprzydatna i nieprzystająca do polskich realiów.

W jednostkach KMN realizujących strategię rozwoju rynku mamy do czynienia z odwrotną sytuacją. Szkolenia w jednostce lokalnej uznano bowiem za bardzo ważny sposób pozyskiwania kompetencji, a szkolenia w centrali jako ważne pojawiają się w dalszej kolejności. Można powiedzieć, że nie budzi to w zasadzie zastrzeżeń, gdyby nie fakt, że na tym samym poziomie oceniono szkolenia nieformalne. Oczywiście niedocenywanie szkoleń nieformalnych może wynikać choćby ze specyficznie ukształtowanej kultury organizacyjnej, w której pracownicy niechętnie dzielą się wiedzą, ale wtedy tym bardziej należałoby rozpocząć jakieś działania, które zmieniłyby ten stan rzeczy.

Ostatnie spostrzeżenie dotyczy przedsiębiorstw stosujących strategię redukcji połączonej z outsourcingiem. Tutaj za mało ważne w kwestii pozyskiwania kompetencji uznano przemieszczenia między firmą macierzystą a jednostką lokalną oraz przemieszczenia między jednostkami lokalnymi. W przeprowadzonych wywiadach okazało się, że niska ocena tych przemieszczeń często nie wynika z merytorycznej ewaluacji przydatności tego rodzaju działań, a jedynie jest rezultatem ograniczania kosztów w organizacjach.

### **Zasadnicze wnioski i podsumowanie**

Trudno w jakiś deterministyczny sposób dokonać porównania wyników badań różnych autorów choćby ze względu na fakt, że przedmiotem ich zainteresowania nie zawsze były dokładnie te same problemy. Jednakże wydaje się, że na podstawie zaprezentowanych w tym artykule danych i wniosków częściowych można pokusić się o kilka konkluzji o ogólnym charakterze.

Większość działań z obszaru ZZL w zagranicznych jednostkach KMN w Polsce jest kierowana do specjalistów i kadry menedżerskiej, co przypomina zachowania organizacji rozpatrywane na początku artykułu w perspektywie globalnej oraz w odniesieniu do różnego rodzaju przedsiębiorstw działających w Polsce. Często tym wybiórczym działaniom z obszaru ZZL towarzyszyło przekonanie, że pracownicy na najniższych stanowiskach wykonawczych są łatwo zastępowalni. Jak to się ma wobec tego do społecznej odpowiedzialności firmy, o której tyle się ostatnio mówi i która uznana jest za jedno z ważniejszych

zagadnień podejmowanych przez współczesne firmy? Ale stąd też pojawia się zwiększona rotacja wśród tej kategorii pracowników. Inne skutki tego rodzaju postępowania to niższe morale, obniżony poziom motywacji do pracy oraz niższa produktywność. Zatem mamy tu do czynienia z wyraźnymi dysfunkcjami ZZL, a kierowanie się odpowiedzialnością społeczną i etyką wobec zatrudnionych pracowników nader często pozostają jedynie w sferze deklaratywnej.

W Polsce, bez względu na rodzaj organizacji, podobnie jak i w przedsiębiorstwach na świecie, organizacje poszukują oszczędności przede wszystkim poprzez redukcję wysokości budżetów przeznaczanych na dobór pracowników, ich wynagradzanie oraz szkolenie. Jednak to co odróżnia wyraźnie zachowania KMN w Polsce od innych organizacji w Polsce, i przypuszczalnie w większości wypadków na świecie, to weryfikowanie systemów wynagrodzeń, zwykle polegające na ich obniżeniu, w celu poczynienia pewnych oszczędności, po czym transferowanie tych oszczędności oraz zyski wypracowanych przez polskich pracowników do jednostek zagranicznych, nie radzących sobie w sytuacji kryzysu gospodarczego. Nie wydaje się przesadne nazwanie tego zjawiska swoistą patologią organizacyjną. Opisana sytuacja zdaje się bowiem odpowiadać temu, co w literaturze rozumiane jest pod tym pojęciem. Otóż ogólnie uznaje się, że patologia organizacji jest jej względnie trwałą niesprawnością, która powoduje marnotrawstwo w sensie ekonomicznym i/lub moralnym przekraczające granice społecznej tolerancji [W. Kieżun, 2008, s. 41]. Oczywiście ta trwała niesprawność może być tutaj ograniczona ramami czasowymi globalnego kryzysu ekonomicznego, ale negatywny wizerunek pracodawcy i brak zaufania do podejmowanych przez niego poczynań może pozostać na bardzo długo.

Jednym z postulatów wobec praktyki organizacyjnej, który został wymieniony na początku tego artykułu, było powiązanie wynagrodzeń kadry kierowniczej z rezultatami uzyskiwanymi przez nią w obszarze ZZL. Wspomniany postulat stanowił jedno z najistotniejszych zagadnień podejmowanych współcześnie przez teoretyków i praktyków ze względu na wiedzę dotyczącą różnych przyczyn kryzysu, którą dzisiaj posiadamy. Jednak nie zaobserwowano, aby w badanych jednostkach KMN w Polsce wynagradzano menedżerów dodatkowo za takie realizowanie poszczególnych funkcji ZZL, które przyczynia się do kreowania pożądanej kultury organizacyjnej. W konsekwencji wśród obszarów najbardziej zaniedbanych znajdują się komunikowanie i wyjaśnianie pracownikom wprowadzanych zmian, stosowanie różnorodnych środków motywowania wobec pracowników na najniższych szczeblach organizacyjnych, podejmowanie działań zaradczych wobec stosunkowo dużej fluktuacji pracowników wykonawczych oraz szkolenia, w tym nieformalne, które pozwalają zwiększać i wykorzystywać potencjał podwładnych. Należy uznać, że w wielu organizacjach były to obszary o wyraźnie dysfunkcyjnym charakterze.

### Bibliografia

- Anthony W.P., Perrewé P.L., Kacmar K.M. [1993], *Strategic Human Resource Management*, The Dryden Press, Philadelphia.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kieżun W. [2008], *Elementy klasycznej teorii patologii organizacji*, [w:] Janowska Z. (red), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Król H. [2006], *Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Król H., Ludwiciński A. (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kupczyk T., Kubicka J. [2010], *Dostrzeganie przeobrażeń gospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwo jako kluczowa umiejętność kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T. [2004], *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.
- Managing talent in a turbulent economy. Has the great recession changed the talent game? Six guideposts to managing talent out of a turbulent economy*, [2010a], Research Report, Deloitte Development LLC.
- Managing talent in a turbulent economy. Where are you on the recovery curve?* [2010b], Research Report. Deloitte Development LLC.
- Natura dobrej organizacji. Trendy HRM w Polsce*, [2009], Research Report, Deloitte Development LLC i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami.
- Oleksyn T. [2009], *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kryzysie*, [w:] „Studia i Materiały”, *Miscellanea Oeconomicae, Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia*, Nr 1.
- Owens B., Mullaney E., Peters D., Lins J., Rendell M., Stubbings C., Johnson A., Cappelle H., Schofield W., Lijeski J., Kwok M. [2010], *Managing Tomorrow's People. Talent Mobility 2020. The next generation of International Assignments*. PricewaterhouseCoopers LLP.

Piątkowska A. et al. (praca zbiorowa pod kierunkiem), [2010], *Polska 2010. Raport o stanie gospodarki*. Ministerstwo Gospodarki. Departament Analiz i Prognoz, Warszawa.

Pięrcionek Z. [1996], *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.

Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rendell M., Yildirim L., Vander L.K., Caplan, J. [2009], *Managing Tomorrow's People. How the Downturn Will Change the Future of Work*. PricewaterhouseCoopers LLP.

*Rynek pracy w czasach turbulencji*. Raport z badań. Część 1. *Perspektywa firm*, [2009]. HRM Partners S.A., Warszawa.

Socha J., Orłowski W., Konieczny T. [2009], *Rok kryzysu. Co dalej? Wyzwania stojące przed spółkami*, PricewaterhouseCoopers, Warszawa.

Stor M. [2010], *Kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej korporacji międzynarodowych w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Listwan T., Witkowski S.S. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Stor M., *Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską*, [w:] T. Listwan, M. Stor (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Strojek A. [2009], *Nowe wyzwania dla działów HR*, [w:] „Rynek Pracy”, Sedlak & Sedlak, na:  
[http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/kategoria\\_glowna.0/wpis.121](http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/kategoria_glowna.0/wpis.121) [01.01.2011].

*Wyzwania HR w 2010 roku*. Raport portalu Pracuj.pl, [2009], Wydawca Grupa Pracuj Sp. z o.o., Warszawa.

### Streszczenie

Głównym celem autorki niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników badań dotyczących niedowartościowanych i często dysfunkcyjnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w jednostkach lokalnych korporacji międzynarodowych (KMN) ulokowanych w Polsce. Przedmiotem zainteresowania są zachowania oraz opinie wyrażane przez te organizacje w kwestii różnych działań odnoszących się do ZZL w powiązaniu z przyjętymi strategiami organizacyjnymi oraz ze względu na globalny kryzys ekonomiczny.

### **Summary**

The main goal of the article is to present some selected research findings on undervalued and often dysfunctional areas of human resources management (HRM) in local subsidiaries of multinational companies (MNC) located in Poland. The main subjects of interest are these kinds of behaviors, activities and opinions which are exhibited by these organizations in association with the business strategies they follow and as a result of their responses to the global economic crisis.

**Iwona Janiak - Rejno\***  
**Agnieszka Żarczyńska - Dobiesz\*\***

## **PATOLOGIE ZACHOWAŃ KIEROWNICZYCH I SPOSOBY ICH OGRANICZANIA W ASPEKCIE PRZEPROWADZANYCH ZMIAN ORGANIZACYJNYCH**

### **Wstęp**

Otwartość organizacji, jako kluczowej cechy każdego systemu pracy powoduje, że jej funkcjonowanie w warunkach permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu naraża ją na bezpośredni wpływ czynników zewnętrznych. Dążąc do utrzymania stanu wewnętrznej równowagi przedsiębiorstwo zmuszone jest do podejmowania niemalże nieustannych zmian wewnątrz swojego systemu, jako reakcji na oddziaływanie sygnałów z zewnątrz. Taka sytuacja jest w pełni uzasadniona, gdyż jak podaje Z. Jasiński każdą organizację, niezależnie od tego czy jest to mała firma, czy też wielki koncern, cechuje niestabilność warunków jej funkcjonowania. Organizacja, która chce istnieć i wzrastać musi być gotowa na zmiany i to zarówno o charakterze strukturalnym, jak i funkcjonalnym. Jedynie poprzez adaptację do zmian system pracy może przetrwać i rozwijać się [Z. Jasiński, 2000, s. 88]. Jednakże wysoka dynamika otoczenia niejednokrotnie sprawia, że mogą pojawiać się w niej kryzysy, będące wynikiem niedostrzegania kluczowych dla niej procesów lub też braku odpowiednich narzędzi zarządzania [K. Krzakiewicz, 2008, s. 11]. Okoliczności stają się jeszcze bardziej skomplikowane kiedy problem kryzysu firmy, jako konsekwencji braku antycypowania zachodzących zmian lub zbyt wolnej na nie reakcji dotyczy nie tylko wnętrza organizacji, ale i jej otoczenia. Wtedy jeszcze bardziej rośnie ryzyko i niepewność jej funkcjonowania. W tej sytuacji szczególna rola przypada kierownictwu organizacji, gdyż to właśnie ono ma największą możliwość identyfikacji źródeł kryzysowych w otoczeniu i samej organizacji oraz podejmowania decyzji o charakterze antykryzysowym [por. J. Skalik, 2004, s. 149]. Od zakresu i poziomu posiadanych przez nie kompetencji zależy w dużym stopniu możliwość zapobieżenia sytuacji kryzy-

---

\* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

\*\* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.